



GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL: A ABORDAGEM DOS TEXTOS JORNALÍSTICOS

Maria Lúcia Corrêa Neves

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: lucia.c.neves@uol.com.br

Gabriela Almeida Marcon Nora

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: gabriela@almeidamarcon.com

Dorzeli Saete Trzeciak

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Consultora Técnica do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: dorzeli@gmail.com

Elpídio Ribeiro Neves

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
E-mail: elpidioneves44@gmail.com

Resumo

As publicações não acadêmicas, dentre elas as jornalísticas, comparadas aos artigos acadêmicos, apresentam maior capacidade de influenciar o cotidiano empresarial, sobretudo, em função da utilização de linguagem didática e acesso aos empresários, podendo interferir na receptividade aos modelos organizacionais. Nessa direção, o objetivo desse estudo é investigar a abordagem de textos jornalísticos dirigidos ao público empresarial, acerca das iniciativas de adoção de gestão do conhecimento no Brasil. Para tanto, é realizada pesquisa documental direcionada para a base eletrônica Exame.com, site que reúne o conteúdo das principais revistas brasileiras direcionadas ao público empresarial. O conjunto de documentos identificados é sintetizado em duas categorias de abordagem: (a) gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva; e (b) gestão do conhecimento como práticas associadas a um dos três pilares (dimensão humana, tecnológica ou processos). Os resultados mostram que a abordagem de gestão do conhecimento, nos textos jornalísticos: (1) inicialmente, é coerente com a abordagem dos textos científicos, apresentando gestão do conhecimento, frequentemente, como abordagem estratégica e o conhecimento como fonte de vantagem competitiva; (2) gradativamente, passa a abordar a gestão do conhecimento como um conjunto de práticas relacionado à dimensão humana ou tecnológica; (3) tende a enfatizar a dimensão humana, tratando, algumas vezes, a gestão do conhecimento como processo de gestão de pessoas; (4) é crítica em relação à efetividade dos modelos e “modismos” gerenciais; (5) oferece contribuição reduzida para o conhecimento sobre processos, eficiência operacional e diálogo entre gestão do conhecimento e inovação; (6) menciona nos textos, produção acadêmica internacional. Como estudos futuros, recomenda-se a ampliação desta pesquisa, investigando outras fontes não acadêmicas ou outros atores sociais.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Estratégia e conhecimento. Vantagem competitiva.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BRAZIL: THE JOURNALISTIC TEXTS APPROACH

Abstract

Non-academic publications, as journalistic texts, compared to scientific papers, have advantages when it comes to influence day-to-day business management, especially due to the use of didactic language, access to entrepreneurs and investigation skills that allow it to interfere on openness and receptivity to organizational models. In this context, this study aims to investigate the approach of journalistic texts directed to the business audience about the adoption of knowledge management initiatives in Brazil. In terms of research method, it was performed a documentary search of a journalistic electronic database (Exame.com) that gathers the content of the main Brazilian magazines directed to the business public. The set of documents identified was synthesized in two categories of approach: (a) knowledge management as a source of competitive advantage; and (b) knowledge management as practices associated with one of the three pillars (human dimension, technology or processes). It was considered that the knowledge management approach in non-academic texts often: (1) is consistent with the approach of scientific texts; (2) considers knowledge management as corporate strategy and source of competitive advantage that needs to be aligned to the core business strategy; (3) tends to emphasize the human dimension. Sometimes it even broaches knowledge management as a human resources process; (4) criticizes the effectiveness of knowledge management models and management "fads"; (5) provides reduced contribution to the understanding of processes, operational efficiency and dialogue between knowledge management and innovation; (6) international academic production was mentioned on the analyzed texts, but there's no emphasis on Brazilian studies. It is recommended the extension of this study, investigating other non-academic sources or other social actors.

Keywords: Knowledge management. Strategy and knowledge. Competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

Pesquisadores brasileiros de gestão organizacional, predominantemente, utilizam e aplicam, no complexo contexto empresarial do Brasil, teorias importadas especialmente de países anglo-saxões, sendo escassos os estudos desenvolvidos com teorias e conhecimento local (BERTERO *et al.*, 2013). Com essa visão, considera-se que os praticantes de gestão no Brasil, nas últimas décadas, foram estimulados a utilizar os mesmos modelos organizacionais aplicados em outros países, como planejamento estratégico, reengenharia, filosofia da qualidade e, hoje, possivelmente, adotam as iniciativas de gestão do conhecimento (GC), como concebida em âmbito internacional, para enfrentamento dos cenários instáveis e adversos do país.

Com mais de duas décadas de aplicação, as teorias e práticas de GC ainda se destacam como uma das abordagens mais discutidas na atualidade (INKINEN, 2016), e é percebida como a estratégia capaz de oportunizar a sustentabilidade organizacional na sociedade do conhecimento (DALKIR, 2005).

Antes do conhecimento receber destaque nos estudos de gestão, a vantagem competitiva das organizações era apresentada como decorrente da capacidade de a empresa proteger-se de possíveis ameaças provenientes do ambiente externo. Nessa fase, atribuía-se mais importância para o ambiente de uma empresa que para a própria empresa (VENZIN; VON KROGH; ROOS, 1998). As teorias de Porter (1989) sobre estratégia foram disseminadas nesse período.

Como uma alternativa a esse modelo teórico centrado no ambiente externo, no final da década de 80, surge a teoria baseada em recursos que explica vantagem competitiva como resultado, não de fatores externos, mas de diferenças de dotações e combinações de recursos organizacionais críticos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). A abordagem de recursos inicia com foco

em recursos tangíveis. Percebe-se, no entanto, gradativamente, a emergência da importância do recurso intangível conhecimento (VENZIN; VON KROGH; ROOS, 1998).

É a partir da década de 90, no entanto, que o conhecimento humano aplicado nas organizações passa a ser percebido como fonte de criação e renovação da vantagem competitiva (VENZIN; VON KROGH; ROOS, 1998). Contribuem com essa visão, os autores Prahalad e Hamel (1990), ao sinalizarem a vantagem competitiva como derivada tanto da superioridade relacionada ao ambiente externo, como do ambiente interno, ressaltando, no entanto, a característica “monopólio temporário” da vantagem competitiva. Nesse contexto, a sustentação da vantagem competitiva por meio do aprendizado e conhecimento, desperta o interesse do meio empresarial e acadêmico, emergindo, assim, as teorias e práticas de GC para a administração tanto da aprendizagem como do próprio conhecimento.

O interesse do meio acadêmico brasileiro pela GC pode ser atestado, por exemplo, observando a quantidade expressiva de estudos sobre a temática, publicados por pesquisadores brasileiros na base de dados eletrônica científica *Scopus*. Uma consulta a essa base, em junho de 2016, permitiu localizar 1.160 documentos científicos com o construto “gestão do conhecimento” produzidos por autores brasileiros. Já o interesse das empresas brasileiras pode ser percebido utilizando a mesma base de pesquisa: os estudos brasileiros citam diversas empresas no Brasil que adotam iniciativas de GC. Pode-se questionar, no entanto, se no contexto brasileiro, além de empresários e acadêmicos, os demais atores sociais, como jornalistas, compreendem a importância estratégica da gestão da aprendizagem e conhecimento.

Considera-se, nesse estudo, que a resposta a esse questionamento é um fator que interfere no sucesso das iniciativas de GC. Jornalistas e consultores, formadores de opinião, quando comparados a pesquisadores, tem maior facilidade em influenciar o cotidiano das empresas, tendo em vista a proximidade gerada pelo uso da linguagem didática e adequação ao ritmo dos gestores (MASCARENHAS; ZAMBALDI; MORAES, 2011). Com essa visão, esse estudo busca responder à seguinte questão: Como a GC é abordada nas publicações dirigidas ao público empresarial?

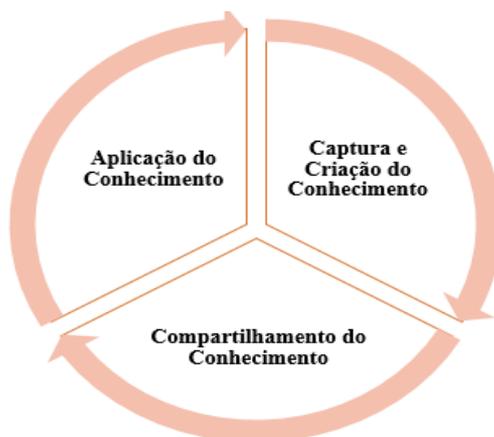
Com o objetivo de responder a essa questão, o objetivo desse estudo é investigar a abordagem dos textos jornalísticos dirigidos ao público empresarial, acerca das iniciativas de adoção de GC no Brasil.

Esse estudo contempla cinco seções. A primeira trata da introdução, em que se apresenta o contexto, a problemática e o objetivo da pesquisa. A segunda seção contém o referencial teórico sobre a temática em questão. A terceira seção do artigo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar a pesquisa documental. A quarta seção abrange a análise e a discussão dos resultados. Na quinta seção são apresentadas as considerações finais, seguida pelas referências utilizadas.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO BRASILEIRO

A GC, costumeiramente, é apresentada como um ciclo contínuo de três processos: (a) captura e criação do conhecimento; (b) compartilhamento do conhecimento; e (c) aplicação do conhecimento. O conhecimento a ser gerido e, portanto, capturado, criado, compartilhado e aplicado é aquele que assegura vantagem competitiva para a empresa (DALKIR, 2005). A Figura 1 retrata o ciclo de GC proposto por Dalkir (2005).

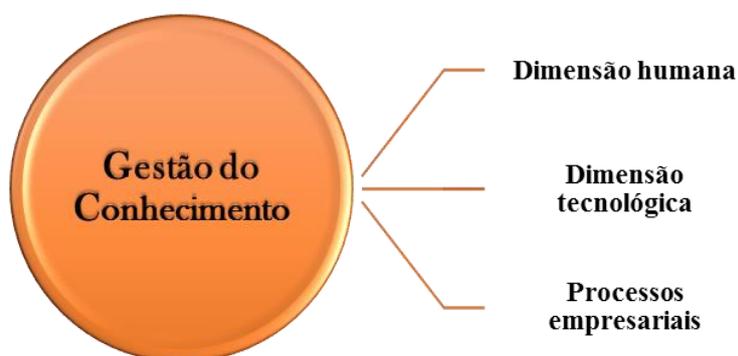
Figura 1 - Ciclo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Dalkir (2005)

Os autores de GC costumam destacar a necessidade de aderência e alinhamento dos processos de GC com os processos da estratégia corporativa principal, e recomendam, para o sucesso da abordagem, a adoção de iniciativas distribuídas, com equilíbrio, entre os pilares: pessoas, tecnologia e processos (DAVENPORT; PRUSAK, 2000). Para fins desse estudo, utiliza-se a nomenclatura apresentada na Figura 2 para a designação dos pilares abordados na literatura.

Figura 2 - Pilares da gestão do conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Dalkir (2005) identifica dois objetivos principais na utilização do conhecimento: (a) a reutilização de conhecimentos para promover a eficiência operacional ou desempenhar corretamente as atividades; e (b) a inovação ou criação do conhecimento para introduzir novas formas de desempenho eficaz.

A forma como será utilizado o conhecimento depende da estratégia corporativa ou principal. Logo, o uso será mais voltado à diferenciação e inovação, quanto mais ofensiva e proativa a estratégia empresarial (GONZALEZ; MARTINS, 2014).

Há evidências científicas de que o uso do conhecimento relacionado com a inovação influencia, além do desempenho, a sustentabilidade das organizações (SANTOS *et al.*, 2014).

Borini *et al.* (2012) abordando o processo de geração de inovação em empresas brasileiras, consideram relevantes, o relacionamento externo e a transferência de tecnologia, com a participação de clientes, fornecedores e concorrentes. Para os autores, a inovação é fomentada pelas conexões entre conhecimentos internos e externos à organização.

Na mesma direção, Figueiredo (2011) considera que as empresas podem melhorar a qualidade de sua aprendizagem interna para a inovação, bem como suas pesquisas, quando tecem parcerias com atores locais, tais como as universidades.

Gonzalez e Martins (2014), na busca pela identificação de fatores contextuais relacionados com a prática de GC dentro das organizações brasileiras, identificam oito fatores essenciais, sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores contextuais relacionados aos processos de gestão do conhecimento

FATORES	DESCRIÇÃO
Resolução de problemas e incremento de melhorias	Perspectiva de exploração (<i>exploitation</i>) focada no uso da mesma base de conhecimento primário organizacional.
Cultura da organização e trabalho em equipe	Relaciona-se com a atmosfera organizacional que incentiva a experimentação e o senso de cooperação entre os colaboradores, visando ao desenvolvimento do trabalho em equipe e o fomento a disseminação do conhecimento.
Postura proativa e estrutura organizacional enxuta	Foco na autonomia dos trabalhadores e grupos para tomada de decisões relacionadas com o local de trabalho, com geração de maior responsabilização dos indivíduos por seus locais de trabalho.
Conhecimento primário e identidade compartilhada	Refere-se à integração de indivíduos a grupos de trabalho, levando-os a sentirem-se pertencentes à estrutura coletiva. Esta comunidade cria, ao longo do tempo, uma base de conhecimento primário, apoiado por uma língua comum entre os indivíduos que facilita o diálogo e, portanto, a aquisição e utilização do conhecimento.
Capacidade de absorção de conhecimentos	Diz respeito à capacidade da organização para absorver conhecimento não dominado anteriormente, originado a partir de fontes externas.
Mapeamento de competências individuais, avaliação e desenvolvimento	Conhecimento se manifesta pela ação humana em atividades práticas. Para ser criado e disseminado na organização, é necessário o desenvolvimento de competências individuais.
Estratégia inovadora	A estratégia é o modo pelo qual a empresa interfere na maneira em que o conhecimento é usado. Assim, se a organização adota uma estratégia ofensiva, seu conhecimento é usado intensivamente com a finalidade de diferenciação e inovação. Por outro lado, se a organização adota uma estratégia para seguir o desenvolvimento de outras empresas, o conhecimento será utilizado a fim de melhorar a eficiência do processo de produção.
Sistemas de informação	O uso de ferramentas que promovem a codificação do conhecimento explícito, que consiste em procedimentos, instruções, melhores práticas para a rotina organizacional, bem como a interação entre indivíduos de diferentes setores.

Fonte: Adaptado de Gonzalez e Martins (2014)

A descrição dos fatores que interferem na aplicação de GC proposta por Gonzales e Martins (2014) destaca a importância dos aspectos relacionados com a dimensão humana nas iniciativas de GC, diferentemente do observado nas primeiras experiências de implantações de GC, em que as ações relacionadas com tecnologia foram priorizadas (DALKIR, 2005).

O Quadro 1 destaca, também, a influência da cultura da organização nos resultados de GC. Dalkir (2005) associa o sucesso da abordagem gerencial GC à estratégia combinada com a cultura organizacional, que promove e recompensa o compartilhamento de conhecimentos, além de facilitar os processos de melhoria ou de inovação.

A importância da questão cultural nas iniciativas de GC é, também, abordada por Torres *et al.* (2011), que destacam a necessidade de auxiliar os membros da organização a construir uma identidade cultural, alinhando GC e comunicação interpessoal.

O compartilhamento é um tema frequentemente abordado nos estudos de GC. Mais recentemente, os estudos mencionam compartilhamento em conjunto com a colaboração, destacando que, ambos, são significativamente influenciados pelo comportamento relacional (CLARO; CLARO, 2011). A GC em redes de colaboração é apresentada como uma abordagem adequada para todas as empresas, mas, especialmente, para pequenas e médias (JORDÃO, 2015).

Pesquisadores brasileiros como Savi, Gonçalves Filho e Savi (2010), ao tratar de GC, enfatizam a importância da retenção de talentos.

Já a aprendizagem organizacional é abordada nos estudos de GC como um aspecto importante para a criação, uso do conhecimento e alcance da inteligência competitiva (FEDOCE; MORAES; PIQUEIRA, 2015).

Em se tratando de processos, o modelo de gestão baseado no conhecimento é percebido como gerador de mudanças na dinâmica industrial, ao estimular inovação em processos e a adoção de tecnologia organizacional e institucional (TORRES *et al.*, 2011). Gonçalves (2000) destaca que, no tocante à aplicação do conceito de processos empresariais e ao aperfeiçoamento desses processos, ainda há muito o que fazer no contexto nacional.

As tecnologias da informação (TI) nos estudos brasileiros, são apresentadas como ferramentas para manter os processos coordenados, contribuindo, assim, para a eficiência operacional. A adoção de TI antecede as teorias e práticas de GC e, conforme destacam Gonzales e Martins (2014) e Neves *et al.* (2014), a implantação de tecnologia da informação e comunicação (TIC), por si só, não configuram implementação de processos de GC. O uso da TI em GC, como apontam Gonzales e Martins (2014), envolve aspectos como promoção da codificação do conhecimento, facilidade no acesso à informação, investigação de melhores práticas para a rotina organizacional, e, especialmente, fluxos que permitam a conexão e interação entre indivíduos de dentro e fora da organização para aumento do estoque de conhecimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para fundamentar teoricamente o construto GC, realizou-se uma pesquisa bibliográfica priorizando, além de autores seminais de GC, pesquisadores brasileiros.

A fim de responder à questão proposta, foi realizada pesquisa documental, para identificar a visão de jornalistas sobre GC. Tomou-se por base as reportagens e matérias publicadas no Portal Exame.com (<http://exame.abril.com.br/>), site eletrônico mantido pela Editora Abril S.A. O Portal Exame.com foi escolhido por, no contexto brasileiro, se destacar como canal de informação com o segmento de empresários e praticantes de gestão.

Utilizando a ferramenta de busca disponibilizada pelo Portal eletrônico, sem delimitação de datas, foram identificados, inicialmente, 131 textos com o construto GC. Procedeu-se a leitura desse conjunto, eliminando os textos que, apenas, mencionavam GC sem

abordar ou oferecer conteúdo representativo sobre o tema. Restou para análise, um conjunto de 38 textos, publicados no período de 1998 a 2015, oriundos de três revistas: Revista Exame, Você RH, Você S.A.

Os textos foram categorizados com a finalidade de análise e síntese. As categorias adotadas foram: (a) textos que abordam GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva; e (b) textos que abordam GC como práticas associadas a um dos três pilares (processos empresariais; dimensão humana; e dimensão tecnológica).

Os 38 textos identificados foram organizados no Quadro 2, onde consta, além de dados que identificam os textos (ano, título e revista empresarial), a categoria de ênfase da abordagem. Os textos foram apresentados em ordem cronológica.

Quadro 2 – Conjunto dos 38 textos identificado na pesquisa documental, categorizados por ênfase da abordagem

ANO	TÍTULO	REVISTA	ÊNFASE DA ABORDAGEM			
			GC como vantagem competitiva	Processos Empresariais	Dimensão Humana	Dimensão Tecnológica
1998	Piada velha? Tô fora	EXAME				X
1998	Você é genial?	EXAME			X	
1998	O que faz a diferença é o tutano	EXAME	X			
1999	Gestão digital	EXAME				X
1999	Uma escola chamada empresa	EXAME			X	
1999	A gestão do invisível	EXAME	X			
1999	O bê-à-bá da nova economia	EXAME	X			
2000	Chega de conversa fiada	EXAME	X			
2001	A era dos portais humanos	EXAME				X
2001	O futuro mora aqui	EXAME	X			
2001	O que você não toca vira ouro	EXAME	X			
2001	Receita de sucesso	EXAME	X			
2001	Pense antes de sacar o canivete	EXAME	X			
2002	<i>Intranet</i> turbinada	EXAME				X
2002	Quem se lembra do Barnabé?	EXAME		X		
2002	Ideias. Evoluções. Revoluções	EXAME	X			
2002	A bolha da vez	EXAME	X			
2003	Confusão na caixa de ferramentas	EXAME	X			
2005	O valor invisível de uma. Empresa	EXAME	X			
2006	Como ser melhor do que seu colega	EXAME			X	
2010	A fórmula da Odebrecht para reter conhecimento	EXAME			X	
2012	3 vantagens da indústria alemã sobre a brasileira	EXAME			X	
2012	A Dasa certifica o conhecimento dos seus funcionários	VOCÊ RH			X	
2013	Colaborar dá trabalho, mas gera inteligência coletiva	VOCÊ S.A.			X	
2013	Inovação e ética valorizamos profissionais mais buscados	VOCÊ S.A.			X	
2013	Missão épica: arrumar 110 mil pessoas para as olimpíadas	VOCÊ S.A.			X	
2013	O passo-a-passo do RH em 15 anos no brasil	VOCÊ RH				X
2013	Use e abuse da <i>intranet</i> para melhorar a	VOCÊ RH				X

	comunicação interna					
2013	Você é o que compartilha nas redes sociais corporativas	VOCÊ S.A.			X	
2013	Você não quer ser um cego apalpando um elefante. Né?	VOCÊ RH	X			
2014	Como não defender da sua memória nas tarefas do dia-a-dia	EXAME		X		
2014	No Delboni, mais paciência no <i>call center</i>	VOCÊ RH			X	
2014	Para se dar. Bem empresas precisam engajar funcionários	EXAME			X	
2014	Usina de Itaipu completa 30 anos de operação	EXAME		X		
2014	O legado do RH	VOCÊ RH	X			
2014	Gestão do conhecimento determina sobrevivência da empresa	VOCÊ RH	X			
2015	6 dicas para que os funcionários virem fãs do seu negócio	EXAME			X	
2015	Como fazer uma sucessão bem-feita na sua empresa	EXAME			X	

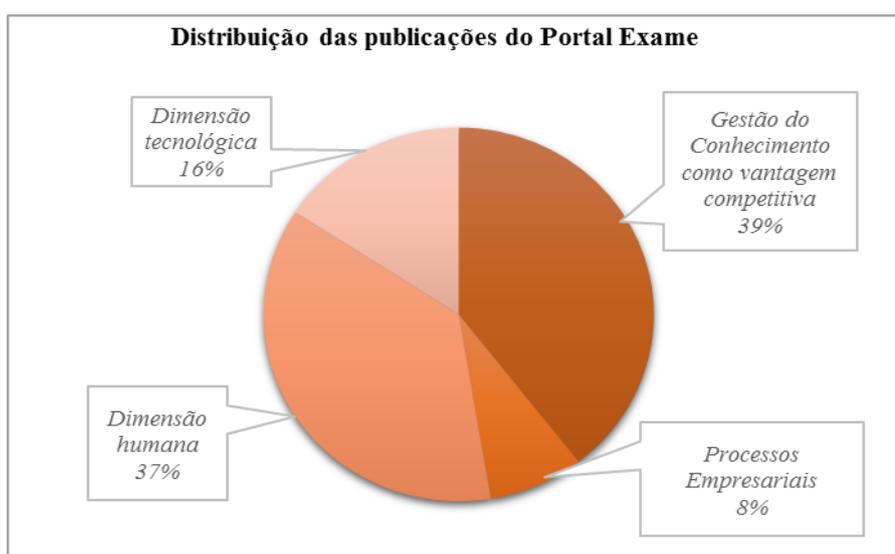
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Os textos não são citados como referências bibliográficas, mas os conteúdos integrais podem ser acessados por meio do Portal Exame.com, pesquisando-se pelos respectivos títulos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os 38 textos identificados para análise, foram categorizados em: (a) publicações que abordam GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva e (b) publicações que enfatizam GC como práticas associadas a um dos pilares da GC: dimensão humana, dimensão tecnológica ou processos empresariais. A distribuição percentual encontra-se ilustrada no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição percentual das publicações do Portal Exame.com (1998-2015)



Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 Textos que abordam GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva

Quinze textos foram identificados como integrantes dessa categoria, publicados no período entre 1998 até 2014. A análise desse conjunto de textos, permite considerar que as percepções esboçadas pelos jornalistas, acerca da importância do capital intelectual e dos ativos intangíveis, convergem com a visão dos autores seminais de GC, como Prahalad e Hamel (1990) e Dalkir (2005).

Entre os anos de 1998 e 2000, que coincide com o surgimento da GC como disciplina consolidada (DAVENPORT; PRUSAK, 2000), metade das publicações analisadas manteve o enfoque na implementação da GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva. Entre 2001 e 2005, a concentração nessa temática foi ainda maior, superando sessenta por cento.

A partir de 2005, o número de textos que trata de GC como estratégia, reduz significativamente.

O primeiro texto localizado como integrante dessa categoria, foi publicado no ano de 1998, com título “O que faz a diferença é o tutano”, em que se aborda o lançamento do livro denominado “Capital intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas” de Thomas A. Stewart, autor, frequentemente, citado em artigos acadêmicos. O título do texto sinaliza dificuldade no entendimento da proposta de GC ao substituir, por “tutano”, o construto “capital intelectual”, apresentado por Stewart como a integração do capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. No conteúdo do texto, no entanto, o conceito de conhecimento é resgatado e explicado como o ingrediente principal daquilo que é produzido, comprado ou vendido, aproximando-se, um pouco mais, da teoria do capital intelectual.

No ano seguinte, o texto “O bê-á-bá da nova economia” (1999) apresenta a Nova economia e o papel do conhecimento e da GC nesse contexto. Em ambas as publicações, a GC é apresentada como fator diferenciado da competitividade empresarial, provocando sensíveis mudanças na natureza do trabalho e na compreensão dos meios de produção.

Outras 13 publicações trataram GC como estratégia ou vantagem competitiva, como “A gestão do invisível” (1999) e “O valor invisível de uma empresa” (2005) que abordam a estratégia de GC como sinônimo de gestão dos ativos invisíveis em contraposição à gestão tradicional, centrada em torno dos dados tangíveis e quantificáveis.

Com essa mesma visão, identifica-se o texto “O que você não toca vira ouro” (2001) que dissemina as teorias e práticas abordadas no livro “A nova riqueza das organizações e o capital intelectual” do sueco Karl Erik Sveiby.

Identifica-se, em 2000, um texto contendo crítica ao tratamento do conhecimento como vantagem competitiva. No documento, cujo título é “Chega de conversa fiada”, o conhecimento é apresentado como importante e necessário, mas não como determinante para o êxito ou a liderança de uma empresa. O texto menciona que a vantagem competitiva é definida pelo “uso” do conhecimento e do capital intelectual.

Identifica-se, também, preocupação com os modismos gerenciais e, nessa direção, com a possibilidade da adoção superficial de GC. Isso é evidente em textos como “Pense antes de sacar o canivete” (2001) e “O futuro mora aqui” (2001). O primeiro texto sugere que as ferramentas de gestão não podem ser vistas como um “canivete suíço que quebra qualquer galho” e que devem ser utilizadas de acordo com a realidade da empresa. O segundo, por sua vez, apresenta a GC como a gestão do futuro que precisa “ser mais do que um termo da moda”, enfatizando a necessidade de abandonar os princípios tayloristas, estimular a flexibilização da hierarquia, democratizar o acesso à informação e ao conhecimento e investir na formação de funcionários para realizar múltiplas tarefas, liderar e organizar. Não foi identificada na literatura acadêmica, preocupação tão evidente, quanto a adoção superficial de GC.

Extrai-se da publicação “Pense antes de sacar o canivete” (2001) que 60% dos executivos brasileiros afirmaram terem empregado ferramentas de GC que não funcionaram, contra 26% dos executivos internacionais. O texto não discute as causas da frustração com o modelo organizacional no contexto brasileiro. Pode-se inferir, conforme abordador por Torres *et al.* (2011), que as iniciativas de GC no país, enfrentam desafios específicos da questão cultural. Não foram localizados, no entanto, no conjunto de textos analisados, abordagens que relacionam os problemas de efetividade das iniciativas de GC, com a aplicação de teorias e práticas oriundas de países desenvolvidos.

Não são evidenciados nos textos da base investigada, a existência de conjunto de práticas de GC específicas para diferentes tipos de estratégias corporativas como alertam Gonzalez e Martins (2014), autores que diferenciam o uso do conhecimento em organizações que querem se equiparar com concorrentes e, portanto, visam eficiência do processo, da aplicação de GC em empresas que desejam diferenciação por meio de inovação.

Em “A receita do sucesso” (2001) a GC é apresentada como a abordagem gerencial do século XXI utilizando as teorias e teóricos que participaram do livro “Gestão do conhecimento”, apresentado como uma coletânea formada por oito entre os melhores artigos pertinentes à área publicados no periódico *Harvard Business Review*.

A matéria “A bolha da vez” (2002), sinaliza a GC como a abordagem gerencial do momento, retomando, mais uma vez, a recomendação quanto ao cuidado especial com os oportunistas que oferecem GC como “solução milagrosa”. A mesma preocupação está delineada no texto “Confusão na caixa de ferramentas” (2003). O texto destaca a importância de ter em mente que boas soluções devem estar atreladas à cultura da organização, abordagem coerente com a visão de Dalkir (2005), Torres *et al.* (2011) e Gonzalez e Martins (2014).

A partir de 2005, reduzem-se as publicações em que GC é abordada como estratégia. O construto GC, com essa abordagem, é retomado em 2013, no texto “Você não quer ser um cego apalpando um elefante, né?”. O texto alerta para a defasagem da teoria que coloca as empresas no centro da sociedade, observando que, no mercado atual, não existe centro: existe rede. O texto dissemina a era das redes como demandante de uma nova forma de compreender a dinâmica dos negócios e do trabalho e, também, de mudanças na maneira de pensar dos profissionais, coerentemente com a visão de Claro e Claro (2011) que trata da importância das relações no contexto da sociedade do conhecimento. O texto discute a importância da gestão das relações para as empresas em geral, evidenciando, no entanto, que o desenvolvimento de redes de colaboração para compartilhamento de experiências e saberes é prática de GC oportuna, também, para empresas de pequeno e médio porte como sinaliza Jordão (2015).

O texto mais recente sobre GC, com enfoque em vantagem competitiva empresarial, data do ano de 2014. Trata-se da matéria “Gestão do conhecimento determina sobrevivência, diz indiano” (2014), disseminando a GC como ativo estratégico, apoiado nos três pilares: processos, pessoas e tecnologia, com visão aderente às teorias apresentadas neste artigo, no referencial teórico (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

A redução de referências à GC nos textos direcionados para o público empresarial brasileiro não confirma a afirmação de Inkinen (2016) que considera a GC como uma das abordagens de gestão mais discutidas na atualidade.

4.2 Textos que abordam GC como práticas associadas a um dos pilares da GC

Cerca de 61% dos textos localizados nesse estudo, aborda GC como um conjunto de práticas não necessariamente relacionado com a estratégia corporativa. Esses textos estão concentrados de 2005 até 2015 e são agrupados em três conjuntos: GC como conjunto de

práticas associado à dimensão humana, associado à dimensão tecnológica ou associado aos processos empresariais.

Entre essas três categorias de textos, evidenciam a concentração de documentos que associam as práticas de GC à dimensão humana e, muitas vezes, como de responsabilidades dos gestores da área de gestão de pessoas. A interseção foi percebida por três distintos temas: (a) desenvolvimento humano, (b) comportamento de compartilhamento ou colaboração coletiva, e (c) a relação entre *turnover* elevado e retenção de conhecimentos ou de talentos. Esse resultado guarda coerência com a teoria de Gonzalez e Martins (2014), que ao descrever os oito fatores essenciais para as iniciativas de GC, aborda, em cinco deles, aspectos relacionados ao comportamento, características e relações de pessoas.

A preocupação com o desenvolvimento humano e a retenção de talento é demonstrada no texto “Para se dar bem, empresas precisam engajar funcionários”, publicado em 2014. A abordagem de GC neste texto é coerente com a visão sinalizada por Savi, Gonçalves Filho e Savi (2010). A publicação aponta a condução de GC pela área de gestão de pessoas, sinalizando, inclusive, que a GC ocupa o primeiro lugar no *ranking* de preocupações dos executivos da área.

Identifica-se também, que os textos de GC da base investigada não destacam o relacionamento entre GC e inteligência competitiva e GC e aprendizagem, como sugerido por Fedoce, Moraes e Piqueira (2015).

A cultura organizacional é apontada pelas matérias do Portal Exame.com como um aspecto que pode gerar entraves à adoção de novas tecnologias, coerente com a visão de Gonzales e Martins (2014) ao afirmarem que a atmosfera cultural interfere, incentiva ou cria barreiras, na experimentação do novo.

No conjunto analisado, identificaram-se seis textos que tratam GC com ênfase na dimensão tecnológica. Os textos publicados próximo à virada do século, tendem a abordar a tecnologia, como solução para transformar informação em conhecimento. No início do século, a ênfase é o potencial de contribuição das tendências tecnológicas, como *chat*, videoconferência e *softwares*, para obter da informação dispersa, o conhecimento considerado produtivo.

Gradativamente, as abordagens tornam-se mais críticas em relação ao excesso de foco na tecnologia. Em 2001, um texto apresenta preocupação com relação aos elevados investimentos em tecnologias da informação e com o reduzido percentual de empresas que consegue, efetivamente, extrair bons resultados dessas ações, abordagem coerente com as apresentadas por Dalkir (2005), Gonzales e Martins (2014) e Neves *et al.* (2014).

Em relação à dimensão processos empresariais, identificaram-se apenas, três textos não acadêmicos que tratam GC relacionada com processos empresariais, o que contraria a expectativa de Gonçalves (2000) ao considerar necessária e urgente ampliar a utilização de práticas de GC para aperfeiçoamento de processos empresariais no contexto nacional. Como exceção, foi localizado o texto “Projeto estuda internacionalização de empresas brasileiras” que discute os processos e as iniciativas de GC das empresas que estão atuando nos países emergentes integrantes do BRIC, o grupo que reúne Brasil, Rússia, Índia e China. Vale destacar que somente este texto, aborda GC no contexto do BRIC.

Cita-se, também, o texto “Missão épica: arrumar 110 mil pessoas para as olimpíadas” (2013), que debate as práticas de GC utilizadas para transferir conhecimento nos diversos processos e operações dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, no Rio de Janeiro (RJ).

Além da ênfase reduzida na eficiência de processos, também poucas vezes, os textos relacionam GC com inovação, divergindo da visão de Dalkir (2005) que consideram eficiência operacional e inovação, como os dois principais objetivos de GC e de Santos *et al.* (2014) ao associarem inovação ao desempenho superior e sustentabilidade das organizações.

Uma pesquisa e análise complementar da base investigada permitiu identificar que o construto e as temáticas associadas à inovação são abordados com frequência pelos jornalistas, mas, dissociados do tema GC.

Não foram identificados, por exemplo, textos relatando casos de sucesso em inovação, oportunizados pela adoção da prática de compartilhar conhecimentos em ambientes virtuais ou não, como sugere Figueiredo (2011) que aborda a inovação em empresas brasileiras, oportunizada pelo compartilhamento de conhecimentos com *stakeholders* externos, dentre eles a universidade.

Por fim, destaca-se que, no conjunto de textos identificados para análise, consta a publicação “Ideias, evoluções, revoluções” (2002) que oferece um balanço de todos os textos sobre gestão organizacional, publicados pela revista Exame desde 1970. O texto divide as publicações em três fases: era da produtividade, era da qualidade e império do conhecimento.

De 1970 a 1980 foram publicados concentradamente, textos sobre produtividade, que discute a capacidade de produção e processos nas empresas. O objeto era fazer “mais com o mesmo” (recurso) ou com menos.

De 1980 até 1990, os temas sinalizam “obsessão” pela qualidade, com publicações sobre pautas como “fazer certo de primeira”, “erro zero”, melhoria contínua, melhores práticas, dentre outras. O objeto era fazer melhor.

De 1990 até 2002, data da publicação do texto, a revista inaugura a fase denominada de “Império do conhecimento” cuja denominação, diferentemente das duas outras eras, dificulta inferências sobre o objeto e objetivo da gestão, o que ajuda a explicar a existência de poucos textos sobre processos, capacidade de produção, qualidade de produção, eficiência operacional e inovação relacionados com conhecimento. Extraí-se, deste texto, a afirmação de que os pesquisadores, nas últimas décadas, investem para atingir um objetivo considerado como inviável: “transformar a gestão dos negócios numa espécie de ciência”. Essa afirmação pode ser considerada uma crítica dos autores não acadêmicos à aplicação da produção científica sobre GC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar a abordagem dos textos jornalísticos, dirigidos ao público empresarial, acerca das iniciativas de adoção de GC no Brasil. Considera-se que o objetivo foi alcançado, com a identificação da percepção de textos jornalísticos sobre o modelo organizacional de GC.

A seção que fundamentou teoricamente o construto GC, buscou contemplar, além de autores seminais de GC, a visão de pesquisadores brasileiros.

A base não acadêmica escolhida para a investigação foi o Portal eletrônico Exame.com, site eletrônico da Editora Abril, que reúne textos jornalísticos dirigidos ao público empresarial.

É importante mencionar que esse estudo não teve por escopo, estabelecer claramente uma segmentação temporal das publicações jornalísticas. As datas foram utilizadas pelos pesquisadores para contextualizar os achados e facilitar a apreciação das informações.

Conclui-se que, na base investigada, as abordagens de GC são, de modo geral, coerentes com as publicações científicas. Evidencia-se a predominância da abordagem da GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva nas organizações. Especialmente no início do século XXI, a GC é apresentada como gestão apropriada para assegurar a competitividade e promover mudanças nas relações de trabalho e meios de produção. Nesse período, observa-se que as publicações da base investigada são críticas em relação à efetividade dos modelos de forma geral. Especialmente em relação à GC, os textos alertam sobre a inadequação de adesão

às iniciativas de GC como modismo, alertando os gestores quanto à necessidade de visão estratégica do processo de incorporação da GC à empresa.

Os resultados permitem concluir que a abordagem de GC como estratégia, ganhou ênfase no final da década de 90 e início dos anos 2000, período em que foram publicados livros de autores internacionais relacionados com o tema. Posteriormente, o interesse das publicações da base investigada pela GC como abordagem estratégica, reduziu.

De forma geral, os textos de GC, mencionam o papel do conhecimento na nova sociedade e as mudanças derivadas deste novo paradigma, mas, raramente, tratam de experiências concretas e dos resultados alcançados com a adoção de GC pelas empresas brasileiras.

Pode-se concluir que, a partir de 2005, as abordagens de GC como fonte de vantagem competitiva tornam-se escassas e o tema se mantém em pauta, por conta do tratamento de GC como conjunto de práticas, especialmente, relacionados com gestão de pessoas. São as revistas brasileiras focadas na dimensão humana, como VOCE S.A. e VOCÊ RH que, nos últimos 10 anos, abordam o construto GC com mais frequência. Esses textos disseminam a importância das redes de colaboração, compartilhamento de experiências e conhecimento, o que encontra amparo em pesquisas acadêmicas.

Observa-se que os atores sociais jornalistas costumam divulgar práticas de TIC relacionadas com GC, mas compreendem que GC vai além de uma mera introdução de tecnologias de informação e comunicação.

No tocante aos processos empresariais, a contribuição dos textos da base investigada é reduzida, com pouca disseminação de melhores práticas de GC para a rotina organizacional. Não se escreve, ao que se pôde perceber, acerca da influência da GC nos processos internos das empresas ou na forma como poderia ser introduzida e incorporada a esses processos. Pode-se considerar que essa é também, uma lacuna identificada na literatura científica.

Os dois objetivos de GC – eficiência operacional e inovação, de acordo com a visão de Dalkir (2005) não são evidenciados nos textos da base investigada. São raros, os textos que tratam de eficiência operacional, capacidade produtiva, melhoria contínua, erro zero, qualidade dos serviços, seja em conjunto com GC ou mesmo, sem o filtro do construto.

Já a pauta inovação, apesar de frequentemente abordada na base investigada, dificilmente é associada à GC, fato que permite considerar que os jornalistas desconhecem a relação existente entre inovação e GC, tema explorado abundantemente pela literatura acadêmica.

Pode-se considerar que, a escassez de textos contendo o diálogo entre GC e processos, GC e eficiência operacional e GC e inovação, fragilizam o desenvolvimento de GC no contexto de um país emergente com elevada taxa de mortalidade de empresas, como é o caso do Brasil. Acredita-se que uma quantidade maior de publicações não acadêmicas com esse conteúdo, traria contribuições relevantes às empresas.

Na construção dos textos publicados nos veículos do Portal Exame.com, nota-se uma preocupação em oferecer suporte às afirmações, citando autores de GC de renome internacional, muitos deles, acadêmicos que se destacaram pela publicação de livros. Não foi, contudo, identificada menção à produção teórica brasileira ou a autores nacionais.

Os achados do estudo contribuem para o conhecimento acumulado sobre GC, especialmente, nas temáticas: comunicação no processo de GC e fatores críticos de sucesso para iniciativas de GC.

Faz-se necessário, como considerações finais, dois registros: (1) os autores desse estudo, acreditam que as teorias e práticas de GC, devidamente adaptadas ao contexto nacional, oferecerem suporte para a obtenção de vantagem sustentável e enfrentamento do cenário instável e adverso do país; e (2) não identificam, na literatura atual, um modelo substituto mais adequado. Nesta direção, os achados desse estudo e, especialmente, a

redução na quantidade de textos não acadêmicos divulgando GC como estratégia organizacional, são considerados preocupantes e induzem a novos questionamentos, tais como: O que pode ser feito para aproximar as teorias acadêmicas, dentre elas as de GC, dos praticantes, sem depender da intermediação de outros atores? Cabe aos pesquisadores disseminar seus modelos para os praticantes? Qual o futuro de GC no Brasil?

Estas questões ficam indicadas para motivar investigações futuras, assim como recomenda-se a ampliação da base investigada, incluindo outras fontes não acadêmicas ou outros atores sociais.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Ativos estratégicos e aluguel organizacional. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 12-20. 2013.

BORINI, F. M. et al. The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. **European Management Journal**, v. 30, p. 219-231, 2012.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Networking and developing collaborative relationships: evidence of the auto-part industry of Brazil. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 26, p. 514-523, 2011.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Routledge, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FEDOCE, R. S.; MORAES, R. O.; PIQUEIRA, J. R. C. Knowledge management as a competitiva advantage to the Brazilian MVAS ecosystem. **Journal of Technology Management e Innovation**, v. 10, n. 2, 2015.

FIGUEIREDO, P. N. The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. Mar. 2011.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GONZALES, R. V. D.; MARTINS, M. F. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 152-176, 2014.

INKINEN, H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 230-257, 2016.

JORDÃO, R. V. D. Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 178-199, set. 2015.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. D. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011.

NEVES, S. M. et al. Risk management in software projects through knowledge management techniques: cases in Brazilian incubated technology-based firms. **International Journal of Project Management**, v. 32, p. 125-138, 2014.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1989.

SANTOS, D. F. L. et al. Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 527-535, 2014.

SAVI, A. F.; GONÇALVES FILHO, E. V.; SAVI, E. M. S. Armazenamento de conhecimento explícito referente ao DFA (Design for Assembly) utilizando regras baseadas em casos. **Produção**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 66-76, mar. 2010.

TORRES, T. Z. et al. Knowledge management and communication in Brazilian agricultural research: an integrated procedural approach. **International Journal of Information Management**, n. 31, p. 121-127, 2011.

VENZIN, M.; VON KROGH, G.; ROOS, J. Future research into knowledge management. **Knowing in firms**: understanding, managing and measuring knowledge, p. 26-66, 1998.

Artigo recebido em 16/04/2017 e aceito para publicação em 15/10/2018
